

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
Naif Arab University For Security Sciences



العملية الادارية

الدكتور مدني عبدالقادر علاقي

الرياض

1409 هـ - 1989 م

العملية الادارية

الدكتور مدني عبدالقادر علاقي(*)

خلق الله سبحانه وتعالى الانسان وخلق فيه صفات وسمات تميزه عن سائر المخلوقات الموجودة على سطح الأرض من نبات وحيوان وجماد سواء كان ذلك من الناحية العضلية أو العقلية أو التركيب الكيميائي والطبيعي للخلايا الجسدية والدموية، كذلك ميز الله الانسان بقدرته على التمييز بين الخير والشر وباحساسه بمعنى السعادة والبؤس وبادراكه في استخدام العقل والتفكير في كل ما هو نافع وتجنب كل ما هو ضار، ومع ذلك تظل قدرات الانسان الجسدية والحيوية والطبيعية محدودة وغير مؤهلة لأن تحقق له كل ما يطمح فيه من رغبات واحتياجات، ومن أجل ذلك كان لزاما عليه ان يتعاون مع الآخرين ويتعاون هؤلاء أيضا معه من أجل تحقيق الأهداف والرغبات المشتركة بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن، هذه الرغبة لتحقيق الأهداف والرغبات من خلال التعاون والعمل الكفاء ليست قاصرة فقط على الانسان كفرد ولكنها أيضا يمتد الى المجموعات سواء كانت هذه المجموعات تغلب عليها الصفة العسكرية أو الدينية أو الخيرية أو التجارية.

(*) عميد كلية الاقتصاد والادارة وأستاذ ادارة الأعمال - بجامعة الملك عبدالعزيز

وحيث ينتظم عقد مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف معين فإنه يصبح من الضروري عندئذ أن تكون هناك إدارة تعمل على تهيئة الظروف وتنظيم الجهود من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة المطلوبة، هذه الجهود تتمثل في قيام المدير أو قائد المجموعة بتنسيق النشاطات المختلفة لأفراد المجموعة من خلال التخطيط وتنظيم العمل، ومن خلال التوجيه والرقابة، وكذلك من خلال توفير وتدبير العناصر البشرية المؤهلة للعمل.

أهمية الإدارة.

يمكن القول أن وظيفة الإدارة هي وظيفة ضرورية لتحقيق الأهداف وأن هذه الوظيفة ليست مطلوبة على المستوى الرسمي فقط ولكنها أيضا مطلوبة حتى بين المجموعة غير الرسمية، والمجموعات التي تمارس أعمالا مؤقتة كعمال البناء ولجان الاغاثة وحتى بين العصابات الخارجة على الأنظمة والقوانين

كذلك يمكن الاضافة بأن الوظيفة الادارية لا تخص شخصا واحدا في التنظيم بل تمتد الى أكثر من مستوى، فالمدير العام والمدير المالي والمدير الاداري ومدير شئون الموظفين والمشرف على العمال، كل هؤلاء يتولون أعمالا ادارية ويمارسون بدورهم وظائف تخطيطية وتنظيمية وتوجيهية ورقابية ولكن على مستويات مختلفة من التنظيم ويجمعهم في أداء هذه الوظائف اهداف مشتركة يعملون جميعا على تحقيقها وعدم الانحراف عنها، واذا ما نجحت الإدارة في إيجاد

التنسيق بين هذه الوظائف وخلق الأجواء الداخلية ضمنيت بالتالي تحقيق الأهداف^(١) ومادام الأمر كذلك فانه يمكن القول عندئذ أن الادارة هي معيار النجاح والفشل، ويصبح القول الشائع أن سبب فشل مشروع ما أو هيئة ما هو ضعف الادارة وعدم كفاءتها وقدرتها على السير بالمشروع في طريق النجاح والازدهار

ان الادارة لا تعمل من أجل تحقيق الأهداف في أجواء وهمية بل تعمل في ظل ظروف داخلية في التنظيم وكذلك ظروف خارجية في البيئة المحيطة أو المجتمع وانها في عملية السعي لتحقيق الأهداف تستقطب مصادر العمل من مواد ومعدات وأموال وقوى بشرية من المجتمع وان قدرتها من ثم على تحقيق الأهداف يخضع لمعيارين هامين هما كفاءة الادارة وقدرتها على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية للعمل أولاً وكذلك القدرة على التنسيق والتطبيق للمبادئ الادارية في ظل هذه المتغيرات الداخلية والخارجية ثانياً

وبهذا يمكن القول أن أهمية الادارة تنبع من عدة حقائق:

أولاً: ان الادارة هي الأساس لنجاح أي مشروع أو أي عمل يسعى لتحقيق أهداف مشتركة.

ثانياً: ان الادارة هي الحافز الأساسي للجهود الانسانية، وهي المدبرة للعناصر اللازمة للانتاج من معدات ومواد وأموال وعناصر

1 William Glueck, Management (Hinsdale Ill., The Dryden Press. 1977). P. 7.

بشرية، وهي التي تعمل باستمرار على تحسين مواجهة المشروع من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات للمجتمع ثالثاً: ان الادارة هي عين المشروع الخارجية والداخلية وهي التي تمد المشروع بالخلق والابداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله.

رابعاً: ان الادارة هي محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها وهي التي تعمل على جمع المعلومات وتحليلها وتصور أبعادها، وتوقع المشاكل وفحصها وايجاد الحلول الملائمة لها.

ان تصورنا لأهمية الادارة في نجاح المشروعات يمكن ان يزداد عمقا وفهما اذا عرفنا انه من خلال الاحصائيات عن المشروعات الجديدة بالولايات المتحدة الأمريكية وجد أنه من بين كل مائة مشروع جديد يتعرض خمسون مشروعاً للافلاس خلال السنين الأولى، وفي نهاية السنوات الخمس الأولى لا يبقى مستمراً الا ٣٠٪ من المشروعات الجديدة، ومن بين هذا الثلث الأخير يبرز عدد قليل من المشروعات وتراجع الأغلبية في مراكز تابعة^(١)

أسباب تأخر ظهور النظرية الادارية على الرغم من الشوط الكبير الذي قطعه بعض العلوم التجريبية والاجتماعية إلا أن الادارة قد تأخرت من حيث الدراسة والتحليل لأسباب يمكن ايجازها فيما يلي

1 George R. Terry, Principles of Management, (Homewood, Ill. Richard Irwin, Inc., 1966), P. 5.

١ - نظرة المجتمعات الى العمل التجاري ، وعلى الرغم من أن العمل التجاري بدأ منذ بدأ الانسان نفسه ومر بمراحل تطور متعددة من حيث تبادل المنافع أو السلع ، و من حيث استخدام النقود في عمليات البيع والشراء إلا أن نظرة المجتمعات للعمل التجاري لم تكن نظرة تقدير واحترام وخاصة في المجتمعات الغربية التي انطلقت منها معظم العلوم التجريبية والانسانية، فلقد سخر نابليون بونابرت من بريطانيا بقوله انها أمة من أصحاب المتاجر، كذلك قتل آدم سميث من شأن رجال الأعمال في كتابه «ثروة الأمم»^(١)، ولم يكتسب العمل التجاري نظرة التقدير والاحترام في المجتمعات الغربية إلا في بداية القرن الميلادي الحالي^(*)

٢ - انشغال الباحثين في العلوم الاقتصادية بدراسة الاقتصاد السياسي والجوانب غير الادارية للعمل التجاري، وفي هذا تتبع الاقتصاديون خطى آدم سميث في كيفية زيادة وتنمية الثروات الاقتصادية للأمم، وخطا ريكاردو في تخصيص وتوزيع هذه

1 Adam Smith, The Wealth of Nations, (New York: Modern Library, Inc. 1917), P. 250.

(*) ينظر المجتمع العربي للتجارة نظرة تقدير واحترام منذ القدم وحتى العصر الحاضر، وقد اشتهرت تجارة الشتاء والصيف في مكة المكرمة في القرن السادس الميلادي وحتى ظهور الاسلام بل ان النبي محمداً (ﷺ) قد شارك في هذه التجارة في قوافل أم المؤمنين خديجة بنت خويلد رضي الله عنها قبل ظهور البعثة النبوية

الثروة على عناصر الانتاج، وخطا مارشال وغيره من الاقتصاديين الأقدمين في التحليل الحدي (التكاليف والموارد الاضافية) في الأسواق التنافسية والاحتكارية ولم تحظ دراسة الادارة الا مؤخراً ومن خلال دراسات الرواد الأوائل في الادارة الحكومية.

٣ - التأخر في تطبيق نظريات العلوم الاجتماعية في مجال الأعمال والتي لم تظهر الا مؤخراً من خلال تحليل دور التنظيمات الرسمية وغير الرسمية في المنظمات والمشروعات التجارية كذلك فان دراسات علم النفس وخاصة في مجال الحوافز، والتفاعل مع السلطة، ومعاني القيادة لم تستخدم الا في العقدين الأخيرين من هذا القرن

٤ - الاعتقاد الواسع بين الكثير من المديرين في المشروعات والأجهزة الحكومية والتنظيمات الأخرى بأن الادارة هي فن ولم تصل بعد الى مرحلة العلم التجريبي

٥ - وأخيراً فإن رجال الأعمال أنفسهم يمثلون سببا آخر في تطور الادارة من خلال اهتمامهم فقط بوسائل التكنولوجيا، والتسعير والميزانية وتحقيق الأرباح دون اهتمام واضح بالمعاني والمبادئ الأساسية للادارة.

من ناحية أخرى. فإن الاهتمام بدراسة الادارة بمفهومها الحديث ومحاولة صياغتها في نظرية جديدة لم تبدأ الا في السنوات

الخمسين الأخيرة، ولقد ساعد في ذلك عدة عوامل يمكن اجمالها فيما يلي .

١ - الأزمة الاقتصادية العالمية والتي بدأت في سنة ١٩٢٩م وما نجم عنها من ضغوط حكومية على منظمات الأعمال الأمر الذي حدا بالمديرين الى مراجعة طبيعة أعمالهم وأساليبهم الادارية .

٢ - الحرب العالمية الثانية وما رافقها من ضرورة الاهتمام بالانتاج بأقل تكلفة ممكنة من المواد والعناصر البشرية جعل من الضرورة على المديرين مراجعة مواقفهم بما يحقق هذا الهدف كذلك فان الثغرة الواسعة بين المعرفة التكنولوجية التي رافقت الحرب ومن المعرفة الادارية اعطت دافعا للاقدام في صياغة نظرية ادارية .

٣ - ظهور الحجم الكبير من المنظمات وما رافق ذلك من ازدياد حجم العمليات الادارية وزيادة عدد العلاقات على اختلاف المستويات للادارات والأقسام داخل التنظيم وكذلك تشعب هذه العلاقات خارج التنظيم وخاصة مع المنافسين والمستهلكين والرأي العام والأجهزة الحكومية، والمنظمات العالمية، الأمر الذي فرض على المنظمات اللجوء الى استخدام المهارات الادارية العالية للتوفيق والتنسيق بين المصالح المختلفة

٤ - ومن العوامل التي مهدت لظهور الادارة الحديثة أيضا هو ما يسمى بالتنافس العالمي على الأسواق الاستهلاكية، والتنافس في

الحصول على القوة العسكرية والتقدم التكنولوجي بين الدول
ومما مهد لمثل هذا التنافس العالمي الآتي:

أ - محاولة الدولة التنافس على أسواق العالم الأمر الذي أدى الى
ظهور عدد كبير من المؤسسات والمنظمات التجارية المتنافسة

ب - حرية التجارة

ج - تغير ظروف السوق في كثير من دول العالم فيما يسمى (بسوق
البائعين) حيث يتحكم البائع في السلع المنتجة جودة وسعرا
الى ما يسمى (بسوق المشترين) حيث تكون السيادة
للمشتري الذي يقرر من أين يشتري وكم يدفع مقابل
السلعة

د - زيادة الاستثمارات في المعدات الرأسمالية

هـ - وأخيراً التقدم التكنولوجي المتصاعد الذي عمل على تخفيض
تكاليف الانتاج وتطوير السلع وتحسينها بشكل سريع
ومتلاحق

٥ - وفي مجال الأعمال . فان أجواء المنافسة بين المنظمات خلقت ما
يسمى بالسباق بين هذه المنظمات في (عصر. التكاليف والأسعار)
لتحقيق فوائد للمستهلكين ذلك أن تطور الأجور وارتفاعها قياساً
بالانتاجية حتم على رجال الأعمال والمديرين البحث عن
الوسائل اللازمة لمحاولة ايجاد التوازن بين الانفاق والموارد دون
التعرض للافلاس والخروج من ميدان الأعمال وأصبح من ثم
العمل بأحدث الأساليب الادارية مطلبا عاما للمديرين لتجنب
هذا الافلاس .

المساهمات المبكرة في الفكر الاداري .

لقد جاءت المساهمات الفكرية المبكرة في الادارة في معظم الأحوال من الممارسين لها ولعل من أهم الرواد في هذا المجال: فريدريك تايلور وهنري فايول، فقد عرف الأول ما يسمى بالطريقة العلمية في الادارة وحدد الثاني ما يعرف اليوم بمبادئ الادارة «Principles of Management»، والادارة كممارسة يمكن اعادتها الى عصور قديمة مستشهادين في ذلك بالكتابات القديمة المصرية والصينية والاعريقية حول أهمية التنظيم الاداري وحول وسائل اختيار الأفراد للمناصب الهامة في الدولة^(١)

وفي الاسلام نجد في القرآن الكريم بعض الآيات الكريمة التي يوحى مضمونها بأهمية الادارة ودورها في الحماية الاقتصادية للمجتمع، ففي سورة يوسف عليه السلام يقول الله تعالى:

﴿يوسف أيها الصديق أفتنا في سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وآخر يابسات لعلي أرجع الى الناس لعلهم يعلمون * قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله الا قليلا مما تأكلون * ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم هن الا قليلا مما تحصنون * ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغيث الناس وفيه يعصرون﴾^(٢)

1 - A. Lepawsky, Administration (New York: Alfred Knopf, Inc. 1949) PP 78-89.

٢ - سورة يوسف. الآيات: ٤٦ - ٤٩

ولقد أدرك المسلمون الأوائل أهمية تنظيم أجهزة الدولة فأشار بعض كبار الصحابة على سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما تكاثرت أموال الفتوحات الاسلامية على العرب اشاروا عليه بان ينظم الدواوين لاثبات أسماء المسلمين والجنود وان يقرر لكل فرد نصيبا معيناً من هذه الأموال من بيت مال المسلمين، ليس هذا فحسب بل ان سيدنا عمر رضي الله عنه أنشأ بعد ذلك العديد من الدواوين من بينها ديوان الجند وديوان الخراج وبيت المال ورتب الأرزاق للمسلمين على أساس منازلهم وأسبقيتهم في الدخول الى الاسلام وبذلك كان سيدنا عمر أول من اعتنى بالادارة وعمل على تطبيقها في أجهزة الدولة الاسلامية

كذلك فإن المساهمات القديمة في الفكر الاداري استمدت بعض مبادئها من التنظيمات العسكرية، ذلك أن التنظيمات العسكرية تحتوي على عدد كبير من الافراد، وان اشتراك هذه التنظيمات في المعارك الحربية يتطلب تحديد خطط المعارك واستراتيجيات الالتحام والانسحاب والالتفاف، وكذلك تحديد اهداف المعارك وتنظيم فرق الجيش وتحديد واجبات كل فرقة وكذلك تمويل الجيش وتجهيزه بالمواد الأساسية والمساعدة

وفي ألمانيا الغربية والنمسا ظهر ما يسمى بمجموعة (الكممر اليستس) خلال الفترة من القرن السادس عشر وحتى القرن الثامن عشر وتضم هذه المجموعة بعض موظفي الحكومة والمفكرين في الاقتصاد السياسي وكان مبدؤهم هو «ان زيادة مقدرة الدولة تتوقف

على زيادة ثروتها وان هذا يستتبع بالتالي وجود التنظيم الاداري الجيد الذي يعتبر في نفس الوقت احد مصادر القوة في الدولة^(١)

تايلور . الادارة العامة .

على الرغم من ان تايلور يعرف بـ(أبو) الادارة العلمية الا انه يمكن القول ان تايلور استمد أصول مبادئه الادارية من الجذور الفكرية القديمة للادارة، كذلك فان تايلور لم يبين هذه المبادئ من أجل قواعد ادارية عامة بقصد تطبيقها على نطاق العمل الذي كان يمارس العمل به عند ظهور كتابه «مبادئ الادارة العلمية» والذي نشر في سنة ١٩١١م.

إن الحجر الأساسي في مبادئ تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاية انتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الانتاج من خلال ما يعرف بدراسة الزمن والحركة Time & Motion Study

ويحدد تايلور مبادئه في الادارة العلمية على النحو التالي: ^(٢)
١ - احلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا واختيار أفضل طرق الأداء

-
- 1 A. Small: "The Cameralists" Chicago (University of Chicago Press, 1909).
 - 2 Fredrick W. Taylor: "The Principles of Scientific Management" (New York, Harper and Brothers, 1911) P. 7.

- ٢ - احلال الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد.
- ٣ - تحقيق التعاون بين الادارة والعاملين من اجل تحقيق الأهداف.
- ٤ - تحديد المسؤولية بين المديرين والعمال بحيث يتولى المديرون التخطيط والتنظيم ويتولى العمال التنفيذ.

ولقد انتقد تايلور من خلال هذه المبادئ لكونه ربط بين الآلة والانسان فقط ولم يعط اهمية للمؤثرات البيئية الأخرى التي تدفع العامل لمزيد من الجهد والانتاجية. وعلى الرغم من النقد الموجه للادارة العلمية الا ان مبدأ استخدام الاسلوب العلمي في بعض أوجه القرارات والسياسات الادارية مازالت وستستمر موضع اهتمام المنظمات والباحثين وخاصة في مجالات الانتاج والتسويق والتمويل^(١)

هنري فايول. مبادئ الادارة:

وكما أطلق على تايلور أبو الادارة العلمية فان فايول يمكن ان يكون رائد النظرية الحديثة في الادارة من خلال كتابه المعروف «الادارة العامة والصناعية» والذي نشر في سنة ١٩١٦م وعلى الرغم من ان كتاب فايول هذا لم يحظ في بادىء الأمر باهتمام الباحثين والصناعيين الا انه أصبح فيما بعد اول كتاب يحدد معالم المبادئ الادارية التي مازالت سارية المفعول حتى يومنا هذا، وقد حدد فايول

1 Barry Render and Ralph Stair: "Management Science and The Small Business" (Journal of Systems Management, March 1977).

ومن خلال تجاربه وممارساته الادارية العديدة النشاطات التي يمكن أن يندرج في اطارها العمل الصناعي الى التقسيمات التالية^(١).

- ١ - العمل الفني. الانتاج
- ٢ - العمل التجاري الشراء والبيع والتبادل.
- ٣ - العمل المالي. البحث عن الأموال وحس استخدامها
- ٤ - التأمين. المحافظة على الممتلكات والأشخاص.
- ٥ - المحاسبة والاحصاء.

٦ - الوظائف الادارية التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة، وقد ركز فايول في كتابه هذا على العنصر السادس، وهي الوظائف الادارية لاعتقاده بأن النشاطات الخمسة السابقة باتت معروفة وتمارس في كل منظمات العمل وفي اطار هذه الوظائف حدد لنا فايول المبادئ الادارية التالية^(٢).

- ١ - تقسيم العمل سواء على المستوى الاداري أو الفني أو التنفيذي.
- ٢ - السلطة والمسئولية وفي تقدير فايول فان السلطة والمسئولية مترابطتان وان السلطة يجب ان تمنح على قدر المسئولية.
- ٣ - النظام وهذا ما يتطلب ضرورة توفير الاشراف الجيد في جميع المستويات.
- ٤ - وحدة الأمر وهذا يعني تلقي الأوامر من مصدر واحد.

1 H. Fayol: "General and Industrial Administration". (London, Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., 1949).

2 Ibid.

- ٥ - وحدة التوجيه . وهذا يعني ان الوظائف المتشابهة يجب ان توضع تحت اشراف واحد.
 - ٦ - العمل على عدم تضارب الأهداف ومحاولة التوفيق بين المصالح المشتركة.
 - ٧ - يجب أن تكون الأجور وطريقة دفعها عادلة وتحقق الاشباع والرضا للموظفين والادارة.
 - ٨ - استخدام المركزية واللامركزية بالشكل الذي يحقق الأهداف.
 - ٩ - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - ١٠ - المحافظة على الاستقرار واستمرارية العمل
 - ١١ - العدل والمساواة في التعامل مع الأفراد.
 - ١٢ - تشجيع روح المبادرة والابتكار من قبل العاملين.
 - ١٣ - حفز روح التضامن بين الافراد.
- المساهمات الحديثة في الفكر الاداري.

بعد محاولات تايلور وفايول في ايجاد نظرية جديدة للادارة استمرت المساهمات في هذا المجال من أجل صياغة نظريات محددة وشاملة يمكن تطبيقها في أي مكان وأي زمان، وقد تعددت هذه المساهمات فقد جاءت بعضها من موظفي الحكومة، والآخرى من المديرين أنفسهم في منظمات الأعمال، وأخيرا مساهمات ما يسمى بالسلوكيين وسنحاول فيمايلي ايضاح هذه المساهمات -

تجلت مساهمات موظفي الحكومة وكتاب العلوم السياسية في تركيزهم على ضرورة تحقيق الكفاية الانتاجية والاقتصادية لاجهزة

الحكومة من خلال الاهتمام بالتنظيم، واختيار الأفراد، والرقابة على الميزانية والتخطيط ومن ضمن هؤلاء المساهمين لوثر جولك الذي حاول من خلال ابحاثه استخدام الطريقة العلمية في ادارة اجهزة الحكومة^(١) وكذلك وايت^(٢) وسيمون^(٣) ومريام^(٤) الذين حاولوا صياغة تجاربهم كموظفي حكومة وكذلك خبراتهم الجماعية كباحثين في إعطاء دفعة جديدة لنظرية الادارة.

ولعل أهم المساهمات في ظهور نظرية شاملة للادارة هي تلك التي جاءت من رجال الاعمال والمديرين وعلى رأسهم تايلور وفايول، ولقد تتابع عقد المساهمين بعد ذلك في المديرين في اضافة بعض المعالم الهامة للنظرية الادارية ونذكر من هؤلاء المستشار الصناعي البريطاني أوليفر شيلدرون من خلال كتابه الشهير (فلسفة الادارة) الذي ظهر في سنة ١٩٢٣م وعلى نفس النمط الفكري لفايول فقد حاول شيلدرون تكوين نظرية متكاملة للادارة من خلال تحديد اهدافها، والمبادئ اللازمة لتطبيقها، وقد عرف شيلدرون محتويات العمل الاداري (الادارة) بأنها تشمل تحديد السياسة وتنسيق الوظائف وتنفيذ السياسات الادارية، غير ان شيلدرون وان كان قد تتبع خطى

-
- 1 Luther Gulick and L. Urwick (eds.): "Papers on the Science of Administration". (New York: Institute of Public Administration, 1937).
 - 2 - L.D. White: "Introduction to the Study of Public Administration". (New York: The Macmillan Company, 1939).
 - 3 - H.A. Simon: "Administrative Behaviour", (New York: The Macmillan Company, 1950).
 - 4 C.E. Merriam: "Political Power, Its Composition and Incidence" (New York, McGraw-Hill Book Co., Inc. 1934).

فايول في دراسته وتعريفه للادارة الا أنه اقتصر في بعض تعريفاته على اطار ضيق بعكس فايول الذي بنى مبادئه الادارية على أساس الشمول فبينما تمثل وظيفة التخطيط عند فايول وظيفة شاملة لكل العمل الاداري نجد شيلدرون يحصر نطاقها في تخطيط العمل الانتاجي فقط⁽¹⁾

كذلك من ضمن مساهمات المديرين ورجال الأعمال مساهمة الصناعي الأمريكي هنري دينسون من خلال كتابه (هندسة التنظيم) الذي نشر في سنة ١٩٣١م ومن خلال هذا الكتاب حاول دينسون تطوير بعض الأفكار حول مفاهيم التحفيز والقيادة، والعمل الجماعي وحاول كذلك تحليل العوامل البناءة في التنظيم وكيفية تأثيرها على أداء الأفراد وعلى الرغم من ان عمل دينسون هذا لم يرق الى تأسيس نظرية ادارية جديدة الا انه ساهم بلاشك في توسيع قاعدة النظرية الادارية التي تأخذ دور التطور والشمول⁽²⁾

ولعل من أعظم المساهمات البناءة في حقل الادارة هي مساهمة موني وريلي من خلال محاولتهم جمع عناصر التنظيم في شكل منطقي من المبادئ والمعاملات والنتائج وربطها مع بعض وقد استطاع موني وريلي من خلال هذا الربط الوصول الى تسعة مبادئ للتنظيم⁽³⁾

-
- 1 O. Sheldon: "The Philosophy of Management" (London: Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., 1923) P. 32.
 - 2 - H.S. Dennison: "Organization Engineering", (New York, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1939).
 - 3 J.D. Mooney and A.C. Reily: "The Principles of Organization" (New York: Harper and Brothers, 1939).

ويضاف الى المجموعة السابقة من المفكرين ورجال الأعمال مفكر ومدير أعمال في نفس الوقت هو شستر برنارد الذي ألف كتاباً تحت عنوان (وظائف المدير) ضمنه جانبين هما «نظرية التنظيم» و «وظائف المديرين» وفي الجانب الخاص بنظرية التنظيم استمد برنارد أصول نظريته من علم الاجتماع لشرح ما يعرف بتعاون الجماعة، والتنظيم الرسمي في المنظمات، أما في الجانب الخاص بوظائف المديرين فقد حاول برنارد ان يوضح للقارىء مدى اهتمامه بموضوع القيادة والاتصالات في المنظمات، وكذلك استراتيجية اتخاذ القرارات لجزء لا يتجزأ من مسؤوليات المديرين⁽¹⁾.

كذلك أضاف براون!! نظرية الادارة من خلال كتاب «تنظيم الصناعة» تحليلاً لمفاهيم السلطة والتفويض⁽²⁾.

ولاشك أن التطورات الحديثة في الفكر الاداري قد استمدت الكثير من الدعم والتطوير من كتابات رجال الأعمال وممارسي الادارة أمثال أرويك⁽³⁾ وماري باركر فوليت⁽⁴⁾ وهولدن⁽⁵⁾.

-
- 1 Chester Bernard: "The Functions of the Executive" (Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1938).
 - 2 - Alvin Brown: "Organization of Industry" (Englewood Cliffs N.J., Prentice-Hall Inc., 1947).
 - 3 Lyndall: "The Elements of Administration" (New York, Harper and Row Publishers Inc., 1947).
 - 4 H.C. Metcalf and L. Urwick (eds.): "Dynamic Administration, The Collected Papers of M.P. Follett", (New York, Harper and Row Inc., 1941).
 - 5 Paul Holden, L.S. Fish and H.L. Smith: "Top Management Organization and Control" (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc. 1951).

ولان كانت النظرية الادارية اليوم قد استمدت جذورها من موظفي الحكومة وكبار المديرين ورجال الأعمال الا ان هذه النظرية قد ترعرعت اليوم بفضل دراسات ما يسمى بالسلوكيين أو علماء النفس والاجتماع ومن روافد تجربة الهوثورن بدأت مساهمة السلوكيين تزداد وتتشعب، فلقد كان من نتائج هذه التجارب التي تمت تحت اشراف مايو وروزنبرج من مدرسة ادارة الأعمال بجامعة هارفرد الأمريكية ظهور فكر جديد في النظرية الادارية الا وهو الاهتمام بالانسان كانسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، وان العوامل النفسية والاجتماعية بين العاملين لها دور كبير في زيادة الكفاءة الانتاجية بالقياس بالعوامل المادية مثل أوقات الراحة، والاضاءة، والأجر، ولقد تركزت مساهمة علماء الاجتماع في هذا الاطار في تحليل عناصر المنظمة من أفراد ومجتمعات وتحليل سلوك الفرد والجماعة والقيادة، أما مساهمة علماء النفس فقد تجلت في جوانب أخرى في النظرية الادارية وهي الجوانب التي تعني بتحليل منطقية سلوك الأفراد وطبيعة القيادة ووسائل التحفيز.

نستطيع - إذآ - القول من خلال ما تقدم ان نظرية الادارة قد استمدت قوتها وجذورها من عدة فروع ومساهمات أهمها، مساهمة الاقتصاديين وموظفي الحكومة والمديرين ورجال الأعمال وعلماء الاجتماع والنفس والانسان ولعل هذا هو السبب في ظهور ما يسمى في الفكر الاداري بمدارس الادارة المتعددة.

الادارة . علم أم فن . ؟!

الحقيقة انه لا يمكن الاجابة على هذا السؤال بالنفي كما لا يمكن الاجابة بالايجاب، ذلك انه ليس كل من احاط بالمعرفة الادارية يمكن ان يكون مديرا ناجحا، وكذلك ليس كل من لم يحط بالمعرفة يمكن ان يكون مديرا فاشلا، ولكن ما يمكن تأكيده في هذا الاطار ان للممارسة الادارية من قبل المديرين جانبين هامين هما الجانب العلمي، والجانب الفني فالادارة اذاً علم وفن معا، فالمعرفة الادارية لا تغني عن المهارة الفنية، وكذلك فان المهارة الفنية ليست كافية بدون المعرفة الادارية وهذا ما سنحاول تفصيله فيمايلي:

الجانب العلمي للادارة

من هنا الادارة كعلم يمكن أن ينظر اليها من زاوية (المعرفة) فالادارة اليوم تضم حقلا واسعا من المعرفة، وهذه المعرفة تستخدم من كل المديرين وفي أي مكان وفي أي مستوى من التنظيم، اذا فوجود المعرفة الادارية واستخدامها من قبل المديرين، وكذلك توالي الاضافات من خلال التجارب والبحوث يمكن ان تؤكد الجانب العلمي للادارة ولكن على ألا يكون من هذا المنطلق القول ان الادارة كعلم تعتبر علما دقيقا وشاملا، ومن ثم لا يمكن مقارنتها في هذا المستوى بالعلوم التطبيقية، ويمكن من ثم الحاقها بمجموعة (العلوم الاجتماعية)⁽¹⁾

1 George Terry: "Principles of Management". (5th Ed.) (Homewood Ill., Richard Irwin Inc., 1972) P 32.

إن الصعوبة في الحاق الادارة بالعلوم التطبيقية تنبع من حقيقة الصعوبة في تطبيق اسلوب الطريقة العلمية في البحوث على كل جزئيات العملية الادارية وعناصرها من مواد ومعدات وادارات واقسام وأفراد وسلوك وتفاعلات وانشطة إلخ

كذلك فإن الدفاع عن الادارة بأنها علم لكونها تلجأ لاستخدام المعادلات الرياضية والأساليب الاحصائية والادوات التحليلية لبحوث العمليات، لا يمكن ان يجعلها بالفعل علما مستقلا مثل العلوم الأخرى لأن كثيرا من العلوم الانسانية والاجتماعية تستخدم من حين لآخر الأدوات الرياضية والتحليلية للوصول الى حل بعض المشاكل.

إذا فان ما يمكن تقريره هنا هو ان هناك فعلا جانبا علميا للادارة وهذا الجانب هو اعتماد المعرفة الادارية وأدوات التحليل الرياضي واستخدامها كجزء من المؤهلات الاساسية للعمل الاداري غير ان الادارة ليست الآن في موقع ان تصبح علما كالعلوم التطبيقية للأسباب التالية:

- ١ - ان الدراسات المتوفرة في الادارة حتى اليوم مازالت في مراحلها المبكرة
- ٢ - ما زالت الممارسة الادارية تأخذ أحيانا بأساليب غير علمية مثل الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات الادارية.
- ٣ - لاتزال توجد هناك صعوبات في التحكم في بعض التجارب واخضاعها للمراقبة الشاملة

٤ - نظرا لوجود العنصر الانساني في الادارة فان هناك صعوبة بالغة في التنبؤ، أو التحكم، أو مراقبة أسلوب الأفراد في ظل ظروف معينة

الجانب الفني للادارة:

تعني كلمة (فن). الوصول الى النتائج من خلال استخدام مهارات معينة وهذه المهارات قد لا تتوفر لكل من يمارس العمل الاداري بمعنى آخر فان دفع الآخرين الى تحقيق الأهداف هي عملية من المهارات والابداع بحيث أنه قد لا تتوفر حتى لأكثر الاداريين خبرة ومعرفة بالجانب العلمي من الادارة واذا كان المدير أقدر علميا على التعامل مع العناصر غير الانسانية في التنظيم فان تحقيق الأهداف التي نتوخى تحقيقها يتوقف بالاضافة الى الجانب العلمي على المهارة في التعامل مع العناصر الانسانية في التنظيم، هذه المهارة في التعامل ودفع الأفراد واقناعهم بالعمل هي الجانب الفني للادارة، اذ نستخلص من ذلك أن المدير الناجح أو الادارة الفعالة هي الادارة التي تملك قدرا واسعا من المعرفة الادارية وتملك ايضا قدرا مكتملا من المهارة والابداع، وهذا يعني بطريقة اخرى أن العلم والفن يكمل كل منهما الآخر في الادارة، فالعلم يعني المعرفة والفن يعني مهارة وموهبة التطبيق لهذه المعرفة، فالطبيب الممتاز هو الطبيب الذي يملك المعرفة ويملك الموهبة في تطبيق هذه المعرفة على الوجه السليم، كذلك الحال بالنسبة للمهندس المعماري والموسيقي والمحامي والأستاذ الجامعي

واختتاماً لهذا الموضوع فإنه يمكن القول أن كلا الجانبين العلمي والفني هو ضرورة ملحة للمديرين، وأنه إذا كان الجانب العلمي للإدارة يهتم بالمعرفة ممثلة في النظريات والمبادئ المدعمة بالأدلة والشواهد والمقاييس، فإن الجانب الفني للإدارة أيضاً مهتم بكيفية تطبيق هذه المعرفة وإن المهارة والموهبة في هذا التطبيق تتوقفان على جوانب فنية أخرى منها طريقة الاحساس وأسلوب التخمين وكيفية الوصف والتعبير لتحليل الظواهر أو المشاكل التي تواجه المديرين خلال ممارستهم الإدارية اليومية.

الأهداف الإدارية

تحديد الهدف من حياتنا . من خطواتنا من أعمالنا هو أمر على قدر كبير من الأهمية ذلك إن الحياة أو العمل بدون هدف قد يقود إلى لاشيء على الإطلاق.

كذلك الحال بالنسبة للإدارة في المنظمات والشركات، لا بد أن تكون لها أهداف وإن تكون واضحة ومحددة وإن ترتبط بنشاطات المنظمة وعملياتها بتحقيق هذه الأهداف.

إن الإدارة الكفء للعمليات الإدارية لا تكفي إذا لم تكن هذه العمليات موجهة فعلاً نحو تحقيق الهدف، وإذا ما أصبح هذا الهدف غامضاً أو في الزوايا الخلفية لتفكير المديرين والأفراد فإن نشاطهم وحركتهم الدائبة في العمل قد لا تعود بشيء على المنظمة، إن تحديد الأهداف شيء وتحقيقها شيء آخر والإدارة هي حلقة الوصل

تعريف الأهداف الادارية :

ما المقصود بالهدف الاداري؟ الهدف عموما هو كل نتيجة تتحقق من أداء عمل معين ويكون متوافقا مع رغبات الفرد أو المنظمة عند أداء العمل والانتهاء منه، والهدف الاداري هو بالتبعية رد فعل محدد لفعل يمارسه المدير والمرءوسون بصورة محددة، وبمعنى آخر فإن الهدف الاداري هو «رغبة تحدد حاضرا ويؤمل في تحقيقها مستقبلا من خلال أداء عمل أو ممارسة نشاط معين»، وهذا يعني ان هناك شرطين لابد من توافرهما في تعريف الأهداف الادارية وهما ان يكون هناك اطار محدد للهدف، وان يكون هذا الاطار واضحا ولا يحتمل الغموض والتفسير بأشكال متعددة.

وتحديد اطار الهدف قد يحمل في ثناياه عدة أهداف تسعى اليها الادارة ومن ثم فان تحقيق أي شيء آخر من خلال النشاط الاداري لا يدخل ضمن اطار الهدف ولا يعد انجازا ويعتبر مضيعة للوقت والجهود.

وبالاضافة الى وجوب ان تكون الأهداف الادارية محددة فانها أيضا يجب ان تكون واضحة ومعروفة للجميع ولا تحتمل أكثر من تفسير من قبل العاملين، والأهداف الادارية قد تكون معلنة ولكنها قد لا تعمل بها الادارة وتسعى لتحقيق أهداف أخرى بغرض تمويه الرأي العام وهذا ما يسمى بالتنافر بين الأهداف الرسمية المعلنة والأهداف العملية.

أهمية تحديد الأهداف :

إن أهمية تحديد الأهداف الادارية تنبع من حقيقة الرغبة في التحسين والتطوير فالمنظمة حينما تحدد ان هدفها هو تحقيق ربح معين خلال فترة معينة فهي انما تعكس ايضا الرغبة في اعادة استثمار هذا الربح من خلال التوسع أو التطوير

كذلك فإن أهمية تحديد الأهداف الادارية يرتبط بتعدد العناصر الموجودة في المنظمة مادية وبشرية والرغبة في توحيد الجهود والتنسيق فيما بينها، فبدون هدف كيف يتم التنسيق؟ ومع من؟ وبأي أسلوب؟ ان الادارة التي لا تملك اهدافا واضحة ومحددة لا تستطيع توحيد الجهود وتنسيق الأعمال.

وبالاضافة الى ما سبق فإن تحديد الأهداف هو ضرورة ملحة من أجل توجيه السياسات والقرارات في المجالات المختلفة للعملية الادارية ذلك أن للمنظمة عدة أوجه من العمليات والنشاطات فهناك مثلا عمليات التخطيط، وهناك التنظيم، وهناك الرقابة والتوظيف، كذلك هناك نشاطات تتعلق بالانتاج وأخرى بالبيع وثالثة بالشراء أو التخزين الخ، ان تحديد الأهداف لكل الأفراد العاملين بهذه المجالات يعمل على توحيد السياسات وتوجيه الجهود الانسانية في اطار متناسق ومتكامل ومترايط نحو تحقيق الاهداف المرسومة

إذاً باختصار يمكن القول أن أهمية تحديد الأهداف الادارية تنتج مما يلي.

أولاً - الرغبة الادارية في التحسين والتوسع
ثانياً: الرغبة في توحيد وتنسيق الجهود.
ثالثاً: الرغبة في توجيه السياسات والنشاطات الادارية نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

نماذج الأهداف الادارية

من الصعوبة بمكان أن نحدد هدفا واضحا لمنظمات الأعمال، ذلك أن هناك عادة أهدافا كثيرة للادارة تتفرع عنها أهداف أخرى. غير أن طبيعة هذه الأهداف تختلف باختلاف الفلسفة الادارية للمنظمة، وفي منظمات الأعمال يثار الجدل حول هدف الربح حيث يقال ان الربح هو الهدف المطلوب تحقيقه في الأجل الطويل، غير ان هذا التحديد لا يخدم فهمنا لطبيعة المنظمات ولا نشاطاتها المختلفة، ولقد أوضح بعض الاختصاصيين ومنهم بيتر دركر بأن هدف الربح قد لا يبدو لبعض المنظمات انه الهدف الشامل، وأن اعتماده قد لا يكون دائما عاملا حاسما في نشاطات المنظمة وتخطيط عملياتها⁽¹⁾، من هنا فان القول بأن الربح هو الهدف الوحيد لمنظمات الأعمال قد لا

1 Peter Drucker: "The Practice of Management" (New York, Harper, 1954) P. 36.

يخدم حقيقة محاولتنا لفهم طبيعة هذه المنظمات ولذلك فاننا سنحاول فيما يلي ايضاح نوعية الأهداف التي قد تتبناها المنظمات بعضها أو كلها سواء كانت منظمات ربحية أو اجتماعية .

الأهداف الربحية

يعتبر الربح مقياسا لنجاح منظمات الأعمال، والربح يمكن ان يقاس كنسبة من اجمالي المبيعات، أو نسبة من رأس المال المستثمر مثلا، وتحقيق الربح عنصر مهم في تطور المشروع ونموه، فكلما نمت الأرباح كلما تطورت وتعددت جوانب العمل في المنظمة، وكلما انكششت الأرباح كلما أدى ذلك الى انكماش المنظمة وربما الى خروجها من ميدان العمل، اذا فالربح هو مقياس نجاح الادارة، ولكن ماهو الهدف الربحي الذي تسعى اليه الادارة؟ هل هو تحقيق أقصى ربح ممكن في الأجل الطويل أم تحقيق أرباح معقولة؟

مما لاشك فيه أن القول بأن الهدف الربحي هو تحقيق أقصى ربح ممكن هدف قد يستحيل تحقيقه في الأجل الطويل، ومن هنا نشأت فكرة ان المنظمات لا تسعى على أية حال الى تحقيق الحد الأقصى من الأرباح ولكنها تعمل على تحقيق أرباح معقولة تمكنها من الاستمرار⁽¹⁾ Maximum or Optimum Profit.

1 Joseph McGuire: "Theories of Business Behaviour" (Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., 1964) PP. 80-86:

هدف تقديم الخدمة :

للحديث عن الربح كهدف تسعى الى تحقيقه منظمات الأعمال يجب ألا يفهم منه ان هذه المنظمات لا تعمل الا من أجل الربح والربح فقط، ذلك ان لكل منظمة هدفا آخر يسير قدما مع هدف الربح وهذا الهدف هو انتاج سلعة أو تقديم خدمة تحظى بقبول المجتمع، ومن ثم فان تحقيق الهدف يرتبط بتقديم الخدمة وبأن تكون هذه الخدمة مرغوبة وتحظى بتأييد واهتمام المستهلك، ان مبرر البقاء والاستمرار لمنظمة الأعمال هو تقديم الخدمة المطلوبة، فشركة الكهرباء مثلا اذا لم تقدم خدمة توصيل التيار لكل راغب فلا مبرر عندئذ لبقائها أو اصرارها في الحصول على أرباح، كذلك المصنع - أي مصنع - اذا لم يقدم منتوجا مرغوبا وبجودة وسعر مقبولين من المستهلكين فان هدفه الخاص بالربح لن يتحقق، كذلك يمكن القول بالنسبة للبنوك، ولشركات التأمين، والبناء وحتى محطات البنزين وغسيل السيارات، ان المطلوب من هذه المؤسسات هو تقديم الخدمة كمبرر للحصول على أرباح. من هنا يصبح هدف تقديم الخدمة مرتبطا بهدف الحصول على ربح

ليس هذا فحسب. بل ان قدرة المنظمة على تحديد نوع الخدمة هو الذي يحدد نجاحها أو فشلها، ذلك أنه لا يكفي ان تقوم المنظمة بتقديم خدمة لا يرضاها ولا يرغبها المستهلك فهو والحال

كذلك سيتجه حتما الى طلب هذه الخدمة من المنافسين الآخرين ، وفي هذا السياق تواجه المنظمة عدة بدائل لنوع الخدمة المقدمة وهو موقف خرج تنبغي دراسته وحسابه بكل دقة ووضوح قبل اتخاذ أي قرار عشوائي

المسئولية الاجتماعية :

يمكن اعتبار هدف تقديم الخدمة كهدف اجتماعي بمعنى أن تقديم هذه الخدمة يخص قطاعات من المجتمع ، غير أن أهداف المنظمة الاجتماعية هي أوسع وأشمل من أن تحصر في قطاع معين فقد تتجاوز الأهداف الاجتماعية قطاع المستهلكين الى قطاع المجتمع المحيط ، أو الرأي العام وهذا ما يعبر عنه اليوم بالمسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ، ويدخل في اطار هذه المسئولية أن تقوم منظمات الأعمال بتقديم خدمات متعددة للمجتمع مثل إنشاء البرامج التعليمية والتدريبية ، التعاون مع الحكومة في التخطيط العمراني والحضاري للمدن التي تعمل بها ، تقديم التبرعات والقروض للجمعيات الخيرية ، إنشاء النوادي والأماكن الترفيهية ، بناء المستشفيات أو دور الرعاية الاجتماعية . الخ ، لكن المسئولية الاجتماعية ليست هدفا تسعى اليه كل المنظمات خاصة اذا كان هذا الهدف يتعارض مع هدف تحقيق الربح الذي يسعى له أصحاب الأسهم ، فاذا كانت المسئولية الاجتماعية تعني انفاق كل الأرباح أو نسبة كبيرة منها في تقديم خدمات اجتماعية شاملة فان هذا قد يؤدي الى نتائج عكسية قد لا يرضى عنها المجتمع أيضا ، فاذا كانت مثلا

هذه المسئولية ستؤدي الى الخسارة، أو الى عدم النمو، أو الى انقاص حجم العمالة في المنظمة فان هذا في حد ذاته يعتبر ضررا للمجتمع لأن أثره النهائي سينعكس عليه ممثلا في نوعية الخدمة أو انقطاعها تماما

التوفيق بين الأهداف:

المنظمة كخلية من خلايا المجتمع تتفاعل معه وتتأثر به أو تؤثر في مجريات الأحداث فيه تسعى من خلال وجودها الى تحقيق أهداف عامة معينة نذكر منها مايلي.

- ١ - المساعدة في محاربة عوامل الشر والضرر في المجتمع
- ٢ - مساعدة المحتاجين من خلال تقديم برامج العمل.
- ٣ - التعاون مع الحكومة في تنمية المجتمع
- ٤ - استغلال الموارد الطبيعية ومنع سوء استخدامها

من ناحية أخرى. فان للإدارة والمنظمات أيضا أهدافا أخرى تنعكس من خلال الموازنة بين مصالح المستثمرين أو أصحاب الأسهم، والموظفين والمجتمع ككل، وفي هذا الاطار يمكن أن نلخص أهداف الإدارة على النحو التالي.

- ١ - تحقيق الأرباح لحملة الاسهم
- ٢ - انتاج وتقديم خدمة مرغوبة من المستهلكين
- ٣ - حماية الموظفين وتوفير أقصى متطلبات الرفاهية.
- ٤ - تحقيق أقصى معدلات للأداء والانتاجية
- ٥ - تحسين منتجاتها وخدماتها

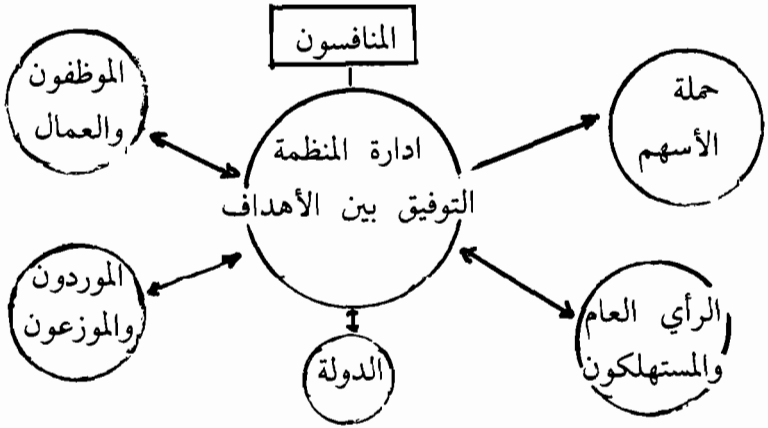
إن هذه الاهداف العامة لادارة المنظمات تتفرع عنها اهداف اخرى تخص كل ادارات وأقسام المنظمة، فالادارات المختلفة مثل ادارة الأفراد، والانتاج، والتمويل، والتسويق، والأبحاث، والتطوير، تحدد أهدافها على ضوء الأهداف العامة، وتحقيق الأهداف الفرعية لهذه الادارات يجب ألا يتناقض اطلاقاً مع الأهداف العامة للادارة

وكما أن للمنظمة وللادارة أهدافاً عامة فإن هناك أيضاً أهدافاً للعاملين بالمنظمة يسعون إلى تحقيقها ويجب أن تعمل الادارة على ذلك، ومن ضمن هذه الأهداف الحصول على أجور مناسبة، توفير ظروف عمل جيدة، توفير فرص التطور والترقية، والاعتراف والتقدير لدور الموظف واحساسه انه موضع احترام الادارة وتقديرها لانجازاته.

ان تحقيق الأهداف المشار إليها يفرض على الادارة نوعاً من المسؤولية ويجعلها في موقف تعمل من خلاله في إيجاد الموازنة والمواءمة وتحديد الأولويات في الأهداف وسنحاول ايضاح ذلك في الشكل الموجود بالصفحة التالية.

كما يلاحظ في الشكل رقم (١) فإن الادارة اضافة الى موقفها الخاص بتحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف العاملين فإنها أيضاً لا بد أن تتبنى استراتيجية تحقيق التوازن بين المصالح المتعددة التي تتعامل مع المنظمة كالمساهمين، والرأي العام، والدولة والمنافسين،

والموردين والموزعين، فكما يهتم المستهلك أو الرأي العام أن يحصل على سلعة جيدة وبسعر معقول فان الادارة يهتمها ان تنتج هذه السلعة بتكلفة معقولة وان تحقق ربحا معقولا ايضا وهكذا نجد ان لكل فعل رد فعل أو لكل رغبة رغبة مضادة.



الشكل رقم (١): الادارة في موقف التوفيق بين المصالح والأهداف المتعددة

وكما يتضح من المناقشة السابقة فان عملية تحديد الأهداف الادارية هي عملية صعبة وتتطلب من الادارة الامام بكل الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا بالتالي يفرض على الادارة الزاما بأن تحدد مبادئ واضحة تسير عليها عند تحديد أهدافها. هذه المبادئ في رأينا تشمل مايلي:

١ - أن تكون هذه الأهداف عامل تحفيز للأداء والانتاج من خلال الشعور بين العاملين ان تحقيق أهداف المنظمة فيه ارضاء في نفس الوقت لتحقيق أهدافهم الشخصية.

٢ - أن تكون هذه الأهداف واقعية وتأخذ في الحسبان امكانات المنظمة المتاحة والتي يمكن توفيرها وان تبتعد بقدر الامكان عن المبالغة .

٣ - أن تكون واضحة ومحددة ويجبذ أن تحمل في طياتها لغة رقمية بدلا من العبارات التي تحمل أكثر من معنى .

وظائف الادارة:

ماهي الادارة؟ ولماذا الادارة؟ وكيف تكون الادارة وماذا نقصد بالعملية الادارية وشمولها وماهي الفلسفة الادارية؟؟؟

تعريف الادارة:

لقد تعددت الآراء في تعريف الادارة وهو أمر كثير الحدوث عند محاولة الباحثين لتعريف علم من العلوم الاجتماعية والانسانية ولهذا السبب لن نكتفي هنا بطرح تعريف واحدة ولكننا سنضع اكثر من تعريف وذلك ليكون القارىء على الملم أوسع بمفهوم ومنطق الادارة:

«الادارة هي العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من مواد وعدد ومعدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة»

ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أنه لكي تكون هناك ادارة

فلا بد من توفير عناصر معينة هي

١ - العناصر المادية والبشرية

٢ - تنسيق وتوحيد الجهود.

٣ - القيام بعدة وظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

٤ - أن تكون هناك أهداف محددة

كذلك يمكن تعريف الادارة بأنها (العملية الخاصة بانجاز

الأعمال).

وهذا تعريف مبسط ولكنه يحمل في طياته ضرورة توفر شروط

معينة لكي تكون هناك ادارة. وتعريف ثالث يقول بأن الادارة هي

(العمل الذي تمارسه الادارة العليا) Management is the Work of

Executive Leadership^(١) وهنا تعريفات أخرى منها التعريف

التالي الوارد في القاموس العلمي للعلوم الاجتماعية:

“Management may be defined as the process by which the execution of a given purpose is put into operation and supervised. The combined output of various types and grades of human effort by which the process is effected is again known as management, in the human sense. Again, the combination of those persons who together put forth this effort in any given enterprise is known as “the management of the enterprise⁽²⁾

1 Ralph Davis: “Industrial Organization and Management”. (New York Harper and Bros., 1957) P 11.

2 Encyclopedia of the Social Sciences (New York: Macmillan Co., 1933) Vol. X, PP. 76-77.

وهذا التعريف في الواقع يتناول الادارة من حيث أنها عملية وكذلك من حيث انها مجموعة من الأفراد وهي كعملية مهمتها «توجيه عمليات المنظمة تحت اشراف معين» والادارة كمجموعة من الأفراد تعني (تلك المجموعة من الأفراد التي تتولى الجهود الخاصة بتحقيق أهداف المنظمة)

وأخيرا نورد التعريف التالي.

Management may be defined as a technique by means of which the purpose and objectives of a particular human group are determined,⁽¹⁾ clarified and effectuated.

وهذا التعريف يعني أن الادارة هي العملية التي بموجبها يتم تحديد وتوضيح وتنفيذ أهداف بعض المجموعات الانسانية في المنظمة.

ونحن نود أن نلفت نظر القارئ هنا الى حقيقة ان الالتباس بين معنى الادارة كمجموعة مختارة من الأفراد تتولى العملية الادارية وبين الادارة كتعبير يرمز الى العمليات الادارية في التنظيم. فحينما نقول ادارة المنظمة، أو ادارة الشركة، أو ادارة البنك، أو ادارة المدرسة. فنحن نقصد هنا المجموعة الانسانية التي تتولى العملية الادارية في التنظيم.

1 - Elmore Petersen and E. Grosvenor Plowman: "Business Organization and Management". (Homewood Ill., Richard Irwin Inc., 1958) P. 35.

ومن هذا الشكل يتضح أن المنظمة هي جزء من المجتمع ككل تقوم بعمل انتاجي أو أداء خدمات معينة وهي في سبيل ذلك تعمل على الحصول على عناصر انتاجية (مدخلات) مثل الأفراد، والمواد، والأموال، ومن خلال القيام بعمليات معينة تتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه يتحقق انتاج معين (مخرجات) يعتبر نهاية للجهود العملية للإدارة

الوظائف الأساسية للإدارة:

ما هو العمل الذي يميز المدير عن بقية أعضاء التنظيم؟ وبمعنى آخر ما هو العمل الذي يقوم به المدير ويحمل الصفة الإدارية؟ وماهي الصفة الإدارية التي تجمع بين العامل ومدير مصنع؟ أو بنك، أو فندق أو جامعة، أو جمعية خيرية، أو قائد منطقة عسكرية؟

لنتصور الآن مجموعة من الأفراد تحت إشراف مدير معين في منظمة معينة تمارس عملاً يقدم خدمة أو منتجاً للمجتمع، ماهي الخطوات التي سيقوم بها المدير حتى يضمن تقديم هذه الخدمة أو المنتج للمجتمع في الوقت المحدد.

إن الخطوة الأولى بطبيعة الحال هي تحديد الأهداف للأفراد المجموعة، وهذا التحديد يجب أن يكون واضحاً ولا يحتمل اللبس والغموض وبحيث يكون معبراً عنه بلغة رقمية إذا كانت العملية الإنتاجية تمثل في وحدات كمية.

وبعد مرحلة تحديد الأهداف تأتي مرحلة أخرى وهذه المرحلة تتمثل في قيامه بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها وبشكل مفصل يحدد فيه الوقت الذي يتم فيه تنفيذ هذه الأعمال، والكيفية التي يتم فيها التنفيذ، ليس هذا فحسب بل ان على المدير أن يحدد للأعضاء العناصر اللازمة لتنفيذ العمليات وطريقة الانجاز المطلوب.

وباختصار فإن المطلوب من المدير كخطوة أولى بعد تحديد الأهداف هو التخطيط Planning أو رسم برنامج واضح للعمل، وهذه العملية تستلزم توفر صفات معينة في المدير منها التمتع بالكفاءة والمقدرة وبعد النظر

وبعد الخطوة الأولى تتم الخطوة الثانية وهي التنظيم Organizing وهنا وعلى ضوء الخطة المعدة يتم توزيع العمل على أفراد المجموعة، ويتم هذا التوزيع على ضوء عدة اعتبارات منها: طبيعة العمليات المطلوبة، الامكانيات والعناصر المادية الموجودة، وكذلك الأفراد ومستويات الكفاءة والمهارة بينهم، كذلك يجب أن يتم هذا التوزيع على ضوء اعتبارات أخرى تتعلق بتحقيق الانجاز المطلوب في أقل وقت ممكن وبأقل جهد وتكلفة.

ويرتبط بتوزيع العمل وتجديد نشاط كل فرد في المجموعة تحديد السلطة أو تفويضها للأفراد لضمان انجاز العمل المطلوب منهم ففي الجامعة مثلا يتم توزيع العمل على عمداء الكليات على ضوء طبيعة العمل المطلوب منهم والامكانيات المتاحة للجامعة والمخصصة لكل كلية غير ان عمداء الكليات لكي يقوموا بتنفيذ

العمليات المطلوبة منهم وهو تقديم التعليم في التخصصات المختلفة لا بد أن تكون لديهم سلطات معينة يمارسونها من أجل أن تتولى الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس عملية التدريس كل في حقل تخصصه وفي الوقت والمكان المحددين.

ويستتبع عملية توزيع العمل وتفويض السلطة أن يترتب على ذلك وجود عدد من العلاقات بين الأفراد والأقسام داخل المجموعة، هذه العلاقات هي بطبيعة الحال نتيجة حتمية لتوزيع العمل وتحديد السلطات، ففي مثالنا السابق نجد أن عملية توزيع العمل وتحديد السلطات للعمداء المختلفين في الجماعة يترتب عليه أن يعرف كل عميد حدود عملياته وواجباته وسلطاته ويتعامل مع العمداء الآخرين على ضوء هذه الحدود.

وتسمى هذه الخطوة الإدارية وهي خطوة توزيع الأعمال، وتفويض السلطات، وتنظيم العلاقات بين الأفراد بالوظيفة التنظيمية أو «العملية التنظيمية»

ولكن الخطوتين الإداريتين السابقتين لا تعنيان بتحقيق الهدف المطلوب وإنجاز العمليات المطلوبة ذلك أن البدء الفعلي في تنفيذ العمليات المطلوبة يستلزم خطوة إدارية أخرى وهي (التوجيه) Directing أي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال الأوامر الإدارية والتعليمات والأنظمة، والاتصالات، والإشراف القيادي على العمل، نحو تنفيذ العمليات التي سبق توزيعها على الأفراد أو المجموعات ممثلة في الإدارات والأقسام، ولا بد أن نشير - هنا - إلى أن

وظيفة التوجيه هذه تتم على ضوء عدة اعتبارات منها طبيعة الأفراد والأقسام المكلفة بالعمل، نوعية العمل المطلوب، وكذلك تقدير المدير وحكمه على مجريات الأمور.

أما الخطوة الرابعة من عمل المدير أو وظيفته الادارية .
فتهدف الى التأكد من أن ما تم تنفيذه يتطابق تماماً مع الخطط التي سبق وأن حددت في المرحلة الأولى ومع الأهداف المرسومة أي أن هذه الخطوة تتضمن الاجابة على عدة أسئلة هي : ما هو مستوى الأداء المطلوب؟ وكيف ينفذ الآن؟ وما هو الاجراء الذي ينبغي أن يؤخذ في حالة اختلاف النتائج عن الأهداف؟

هذه الوظيفة الادارية تسمى بالرقابة Controlling وهي تتم من خلال مقارنة مستويات الأداء وفقاً للمعايير المحددة بالنتائج واذا ما اختلف الأداء عن النتائج المطلوبة فان الاجراءات التصحيحية لا بد أن تأخذ مكانها عندئذ، وهذه الاجراءات تشتمل على واحد أو أكثر مما يلي

- تغيير مسار بعض التعليمات أو الأوامر .
- تعديل واجبات بعض الأفراد أو الأقسام .
- تعديل السلطات المفوضة للأفراد والادارات .
- تغيير الخطة والأهداف .

العملية الادارية :

إن الوظائف الادارية الأربعة المشار اليها سابقاً وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هي ما تسمى بالعملية الادارية للمديرين وهي التي تميز المدير في عمله عن الأعضاء الآخرين في التنظيم

ويعطينا الجدول التالي تصورا أوسع لمفهوم العمليات الادارية للمديرين من حيث مستلزمات العملية الادارية ومحتوياتها واهتماماتها

اهتمامات المدير	العملية الادارية للمديرين	مستلزمات العملية
ماهي دواعي الحاجة للتخطيط؟ ماهي البرامج المطلوبة؟ وكيف ومتى تنفذ؟	التخطيط ١	تحديد الأهداف، السياسات الاجراءات، طرق العمل.
أين يتم التنفيذ؟ ومن يتولى التنفيذ؟	التنظيم ٢	تقسيم العمل، تحديد الواجبات تفويض السلطات.
كيف يتم توفير الكوادر وتقويتها وتطويرها؟	توفير الكوادر الادارية ٣	توفير الكوادر، التقديم، التطوير
لماذا وكيف يتولى الأفراد تنفيذ المسئوليات المكلفين بها؟	التوجيه والقيادة ٤	القيادة، الاتصالات، الحوافز
هل ينفذ العمل؟ متى وأين؟ وكيف بالمقارنة بالخطط؟	الرقابة ٥	التقارير، المقارنة، التكلفة، الميزانيات

الجدول رقم (١)

العملية الادارية - اهتمامات المدير ووسيلة الأداء

وكما يلاحظ في هذا الشكل فإن وظائف المدير لا تحدد عند وصف العملية الادارية التي يقوم بها بل تمتد الى تحديد الهدف من العملية والطريقة أو الوسيلة التي يتولى بها المدير تطبيق هذه الوظيفة، ومن ناحية اخرى فان واجبات كل وظيفة أو عملية من العمليات الادارية السابقة متعددة وتحتوي على كثير من الأسئلة التي يحددها أو يجيب عليها المدير نفسه من خلال تصوراته وحكمه الشخصي على الامكانيات المتاحة أو التي يمكن توفيرها، وفيما يلي قائمة موجزة بالواجبات التي يمكن ان تدرج تحت اطار كل عملية من العمليات الادارية

واجبات المدير التخطيطية.

- ١ - تحديد وتوضيح الأهداف.
- ٢ - التنبؤ والتقدير لمجريات الأمور حاضرا ومستقبلا
- ٣ - تهيئة الظروف المناسبة للعمل.
- ٤ - اختيار وتحديد الواجبات اللازمة لتنفيذ الأهداف.
- ٥ - تحديد السياسات
- ٦ - اختيار خطة العمل.
- ٧ - تحديد خطة التنفيذ.

الواجبات التنظيمية

- ١ - تقسيم العمل.
- ٢ - تجميع الواجبات المتشابهة في وحدات تنظيمية

- ٣ - تحديد الوظائف المطلوبة.
- ٤ - اختيار الأفراد وتعيينهم في الأماكن المناسبة
- ٥ - تفويض السلطة
- ٦ - توفير التسهيلات والامكانيات المادية والبشرية
- ٧ - إعادة التنظيم اذا لزم الأمر على ضوء النتائج الرقابية.

الواجبات الخاصة بتوفير الكوادر البشرية

- ١ - تدبير الكوادر.
- ٢ - التنبؤ بالاحتياجات البشرية
- ٣ - تقويم انجازات المديرين
- ٤ - تطوير وتدريب الكوادر الادارية

الواجبات التوجيهية والقيادية:

- ١ - الاتصال بالمرءوسين وشرح الأهداف المطلوب تحقيقها
- ٢ - دفع وتحفيز الأفراد للعمل
- ٣ - ارشاد المرءوسين الى ضرورة الالتزام بالمعايير المحددة للعمل
- ٤ - ضرورة اتاحة الفرصة للمرءوسين لسماع أقوالهم وشكاواهم
- ٥ - اعتماد مبدأ العدالة في المكافأة والجزاء.
- ٦ - العمل على تطوير مقدرة الأفراد وانتاجيتهم للحصول على انجازات أكثر.
- ٧ - مراجعة السياسات على ضوء النتائج الرقابية

الواجبات الرقابية .

- ١ - وضع وتصميم المعايير الرقابية .
- ٢ - تعريف المسؤولين عن العمل بهذه المعايير
- ٣ - مراقبة تنفيذ العمليات
- ٤ - مقارنة النتائج بالخطط والمعايير
- ٥ - اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها .
- ٦ - تصحيح الانحرافات
- ٧ - تعديل السياسات الرقابية اذا لزم الأمر على ضوء النتائج الرقابية .

خصائص العملية الادارية :

والحقيقة أن هذه الوظائف الادارية هي صلب العمل الاداري للمديرين وهي التي تميزهم عن غيرهم من أعضاء التنظيم وتتميز العملية الادارية المتمثلة في الوظائف الأربعة بالتداخل والترابط، أي أنها لا تؤدي بشكل تلاحقي، ولكنها قد تتم جميعاً في آن واحد، فالمدير في أي وقت مطلوب منه أن يخطط وينظم ويوجه ويراقب .

كما أن كل وظيفة من هذه الوظائف تحمل في جوانبها الوظائف الأخرى، فوظيفة المدير التخطيطية تتطلب أيضاً بعض الجوانب التطويرية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية، كذلك الوظيفة التنظيمية، فهي أيضاً لا تخلو من عناصر تخطيطية ورقابية وتوجيهية أي أن وظيفة التخطيط تشتمل على وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة وتدبير الكوادر

وتطويرها ووظيفة الرقابة تشمل عناصر من وظائف التخطيط والتوجيه والتنظيم.

شمولية الوظائف الادارية:

تتميز الوظائف الادارية بما يسمى «بشمولية التطبيق» والتي تعني أن هذه الوظائف تمارس من كل المديرين، وفي أي مستوى من الادارة سواء كان ذلك في مستوى الادارة العليا أو الادارة الوسطى أو مستوى الادارة الاشرافية الممثلة في رؤساء ومشرفي العمال.

وليس هذا فحسب بل ان مبدأ الشمولية لا يعني اقتصار أداء هذه الوظائف على المديرين من منظمات الأعمال بل إنها مطلوبة من كل مدير سواء كان مدير مصنع أو مدير جامعة أو مدير مصرف أو مدير فندق الخ

كذلك فان الشمولية تعني أن وظائف الادارة بمثابة مبادئ موحدة لكل المديرين لا تحكمها الحدود الزمنية أو المكانية، وان كل المديرين لن يستطيعوا أن يؤديوا أعمالهم الا من خلال ممارسة هذه الوظائف سواء كان هؤلاء في الهند أو نيجيريا أو المملكة العربية السعودية، أو أمريكا أو اليابان.

إذا وباختصار نستطيع أن نحدد خصائص الوظائف الادارية في الخطوط التالية:

١ - أنها متداخلة ومترابطة

٢ - أنها مطلوبة وتمارس في كل التنظيمات سواء كانت ربحية أو اجتماعية .

٣ - أنها شاملة وعامة ولا تخضع للحدود الزمنية والمكانية

٤ - انها تمثل مبادئ ارشادية لكل مدير، وان كل مدير يمارسها سواء ادرك ذلك أو لم يدرك، ومن هنا فان كثيراً من المتخصصين يسمون هذه العمليات «بمبادئ الادارة» .

الفلسفة الادارية للمنظمة

ماذا يعمل المدير؟ ولماذا؟ ماذا يهتم المدير في عمله؟ ولماذا؟ ما القيم الهامة التي يحرص المدير على تحقيقها أو عدم الانحراف عنها؟ ولماذا؟ ان الاجابة على هذه الأسئلة تحدد لنا اطار الفلسفة الادارية التي تتبناها ادارة المنظمة، فالبحث عن تحقيق أقصى ربح ممكن يعد فلسفة ادارية يقوم عليها كيان المنظمة وتصاغ على ضوئها عملياتها الادارية، كذلك فان فلسفة الادارة قد تكون الحرص على ارضاء الجمهور وان الزبون هو سيد الموقف، أو أن تكون فلسفة الادارة قائمة على مبدأ المسؤولية الاجتماعية وهكذا .

ولعل الفكر القائم على النظر للادارة من خلال «العملية الادارية» يعد في حد ذاته عاملاً هاماً في تحديد الفلسفة الادارية للمدير، كما أن الفلسفة الادارية التي تتبناها المنظمة تؤثر الى حد كبير على الطريقة التي يؤدي بها المديرون أعمالهم الادارية .

وحقيقة الأمر أن ما يقصد بالفلسفة الادارية انما هو تعبير عن مواقف معينة وثابتة تتخذها الادارة وتتعامل على أساسها داخل المنظمة وخارجها، وبمعنى آخر فاننا نستطيع أن نعرف الفلسفة الادارية للمنظمة أو الادارة أو المدير بأنها «نظرة المنظمة الى وجودها ودورها في المجتمع والذي ينعكس على علاقتها داخل وخارج المنظمة»

العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين

من الصعوبة بمكان تخيل منظمة لا يشترك في تكوينها العامل الانساني، فأية منظمة هي في الواقع نظام أو خليط من النشاطات الانسانية التي تعمل مع بعض لتحقيق أهداف معينة للنظام، وتنشأ المنظمات عادة بهدف تقديم منتجات أو خدمات للمجتمع ولكي يتحقق لها ذلك فلا بد من تجميع العديد من العناصر المنتجة من بينها العنصر الانساني، كما أن المنظمات لا تستطيع بل يستحيل عليها تحقيق أهدافها من غير الحصول على خدمات الأفراد فان هؤلاء بدورهم يجدون في المنظمات المنفذ لتحقيق احتياجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية

ولكن هل تستطيع المنظمة تحقيق كل أهدافها من خلال الأفراد؟ وهل يستطيع هؤلاء بدورهم تحقيق كل أهدافهم من المنظمة؟

ان هذا هو في الواقع لب المشكلة في العلاقات بين الادارة والموظفين أو بين الرؤساء والمرءوسين، فكل الموظفين يرغبون في الترقية والحصول على المكافأة أو تقبل الثناء ولكن هل تستطيع المنظمة أن تحقق كل ذلك ولكل الأفراد.

ان العمل على تحقيق الأهداف المتبادلة لابد أن يقوم على تعاون مشترك وتفهم جيد للعلاقات بين الادارة والموظفين وادراك حقيقة أنه لا يمكن تحقيق أهداف أحد الطرفين على حساب أهداف الطرف الآخر، فاذا كان الموظف يريد من الادارة أن تشبع احتياجاته المادية والمعنوية والاجتماعية وغيرها، فانه مطلوب منه في المقابل أن يحقق أهداف الادارة في زيادة الانتاجية والولاء الكامل للمنظمة التي ينتمي اليها، والتعاون مع رؤسائه بما يحقق المصالح المشتركة لكل الأطراف.

ان وظيفة الادارة في هذا المجال تشتمل على عدة جوانب فهي لابد أن تعتمد أولاً على سياسة التوجيه والتي هي أحسن في سعيها لتحقيق التعاون مع المرءوسين (دون أن يحول ذلك الى استخدام سياسة الترغيب والترهيب في المواقف التي تتطلب ذلك)، ولكي يتم التوجيه على أحسن صورة ممكنة فانه لابد أن يستند على التحفيز والتشجيع والاتصالات المتبادلة وهذا بدوره لابد أن يقوم على أساس فهم الادارة العميق للموظفين طبيعة الاختلافات بينهم، وطبيعة الاحتياجات الانسانية، ومعرفة احتياجات ومطالب الموظفين، وكذلك كيفية اشباع هذه المطالب، وتحقيق التوازن بين أهداف الادارة وأهداف الموظفين.

طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرءوسين

يمكن النظر الى المدير أو الرئيس من زاويتين هما أنه يمثل عضوا في الجماعة أو أنه يمثل عنصرا منفصلا عنها، وهو كعنصر منفصل ومدير مسئول لابد أن يعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة من ادارته، ولكي يتم له ذلك، فإن المنظمة تضع تحت تصرفه الموارد المالية والانسانية، وتطلب منه تحقيق الترابط والتكامل بين هذه العناصر كوسيلة مباشرة لتحقيق الأهداف، واذا كانت عملية ايجاد الترابط بين الموارد المالية والطبيعية أمر ميسر بالنسبة للمدير، فان العملية تبدو في غاية الصعوبة عندما يتعلق الأمر بالأفراد والذين يتطلبون مهارة فائقة في التوجيه والقيادة

والمدير من موقعه كقائد لمجموعته لابد أن يستخدم معهم الأسلوب الحكيم في التحفيز والاقناع الشخصي لكي يقوم الأفراد بما هو مطلوب منهم من أعمال.

من ناحية أخرى فان المرءوسين لا ينظرون عادة الى المدير كعضو في الجماعة ولكن كرئيس خارج الجماعة، وهو من هذا المنطلق يمثل السلطة الرسمية أو المنظمة، كذلك ينظر المرءوسون الى الرئيس كشخص مميز عنهم نظرا لأنه يعرف أكثر منهم أهداف المنظمة، سياساتها، برامجها الحالية والجديدة، والتغيرات المتوقعة، يضاف الى ذلك فان المدير يتميز عن المرءوسين في كونه أكثر تجربة وخبرة ومن ثم فأراؤه وقراراته هي أكثر صواباً ومنطلقاً من آرائهم كمرءوسين.

والمدير أيضاً كعضو خارج مجموعة مرءوسيه بيده القرارات التي تؤثر في مستقبلهم سواء بالترقية أو النقل أو التقييم أو منح العلاوات والمكافآت

ولأجل ذلك فإن العلاقات بين الرئيس والمرءوسين تكتسب طابعا مميزا عن تلك العلاقات القائمة بين المرءوسين فيما بينهم سواء داخل اطار التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي ، ومن ثم فإن سلوكهم وتصرفاتهم تعتمد والى درجة كبيرة على هؤلاء الرؤساء من حيث طرازهم القيادي ، نوعية الاتصالات ، علاقة الرؤساء مع زملائهم الآخرين في التنظيم ومدى الاحترام المتبادل في هذه العلاقات ، صفاتهم المميزة درجة الثقة فيهم ، ومشاعرهم الانسانية .

ان كل هذه العوامل هي التي تؤثر والى حد بعيد على معنويات المرءوسين ايجابا أو سلباً ، وعلى طبيعة العلاقات بينهم وبين رؤسائهم .

مبادئ العلاقات بين الرئيس والمرءوسين

من ناحية أخرى فإن هناك مبادئ عامة لابد أن تستند عليها العلاقات بين الرئيس ومرءوسيه هذه المبادئ تتمثل فيما يلي^(١) .
المبدأ الأول ويتعلق بتعميق الهدف من عملية التوجيه والقيادة ، إن فعالية التوجيه والقيادة هنا تعني قدرة الرئيس على تعميق مفهوم تحقيق

1 Koontz and Obonnel: "Management" Op. cit., PP. 449-450.

الأهداف المطلوبة منهم، وكيفية تحقيقها، وكيفية دفعهم وتحفيزهم للعمل

المبدأ الثاني. وهو مبدأ الانسجام في الأهداف، وهذا يعني أنه على الرغم من اختلاف الأهداف والمطالب بين المنظمة والأفراد العاملين بها إلا أن هذا الاختلاف يجب ألا يعني التناقض، بل لابد للأهداف من أن تكمل بعضها وأن يتحقق الانسجام بينها إذا أريد تحقيق التوازن بينهما، كذلك فإن أسلوب التحفيز والتشجيع الجيد لابد أن يتم بالشكل الذي يحقق فعلا أهداف واحتياجات المرءوسون جنبا إلى جنب مع تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يمكن الاستنتاج بأنه (لكي تكون وظيفة التوجيه والقيادة فعالة وبناءة فإن ذلك يستدعي أن يشعر المرءوسون بأن أهدافهم تسير في وفاق مع أهداف المنظمة وليس عكس ذلك)

المبدأ الثالث: وهو مبدأ وحدة الأمر، بالاضافة الى كون هذا المبدأ هو أحد مبادئ التنظيم إلا أنه في نفس الوقت أحد مبادئ التوجيه والقيادة، وهو يعكس رغبة المرءوسين في أن يتلقوا أوامره أو توجيهاتهم من مصدر واحد، وأن يرفعوا تقاريرهم الى نفس هذا المصدر، وعليه يمكن تعميم القاعدة القائلة بأنه (كلما كان مصدر التوجيه والقيادة واحدا كلما انخفضت بالتالي مشاكل الازدواجية في الأوامر والقرارات، وكلما تعمق شعور المرءوسين بالمسئولية عن لنتائج المطلوبة منهم)

اصدار الأوامر والتعليمات .

يمثل اصدار الأوامر والتوجيهات جانبا من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالتوجيه والقيادة والأمر الموجه الى المرءوسين قد يحمل معنى البدء في عمل ما، أو احداث التغيير في عمل قائم أو إيقافه، والأمر هو الوسيلة التي يمكن من خلالها شل حركة العمل في جزء من التنظيم أو في التنظيم كله .

ان اصدار الأوامر أو توجيهها يلقي على المديرين مهمة فهم الأوامر وطريقة تنفيذها وحدود التنفيذ قبل اصدارها الى المسؤولين . كذلك فان اصدار الأوامر يتطلب من المرءوسين تنفيذها والعمل بموجبها في مقابل الامتيازات المادية والمعنوية التي يتلقونها من المنظمة .

والأمر كأسلوب من أساليب التوجيه يعني (تعليمات معينة من الرئيس للمرءوس يلزمه من خلالها بأداء عمل معين، أو التوقف عنه وفي ظل ظروف معينة).

كما يتضح من هذا التعريف فانه يحمل عناصر معينة هي :

- ١ - أنه يمثل علاقة بين الرئيس والمرءوس في خط معين من السلطة .
- ٢ - وان هذه العلاقة ليست عكسية أي ليست من المرءوس الى الرئيس .
- ٣ - وانها تقوم بين المرءوس ورئيسه المباشر وليس بين المرءوس ورئيس آخر في التنظيم .

٤ - وأن هذا الأمر وهذه التعليمات تتناول انجاز عمل معين يساهم في تحقيق أهداف المنظمة .

٥ - وأن رفض المرءوس لتنفيذ محتوى ومضمون هذه التعليمات يعرضه للمساءلة والتحقيق أو الفصل من العمل .

أساليب اصدار الأوامر :

كيف يقوم الرئيس باصدار الأوامر الى المرءوسين ، وهل يحمل الأمر أو التعليمات صفة العمومية أو صيغة محددة؟ وهل يكون كتابياً أم شفويّاً؟ وهل يكون رسمياً أم غير رسمي؟ هذا ما سنتناوله بالمناقشة فيما يلي^(١) :

١ - التعليمات العامة أو المحددة :

تتوقف طريقة اعطاء التعليمات أو الأوامر في هذا الاطار على تفضيل المدير، وقدرته على الالمام بالظروف الحاضرة ومدى استجابة المرءوسين للتعليمات .

وكلما كان المدير من النوع الحريص على عدم تفويض السلطة كلما كان ذلك أدعى الى أن تكون أوامره وتعليماته الى مرءوسيه محددة

ويميل هذا النوع من المديرين أيضاً الى التوجيه ورقابة المرءوسين عن قرب وهم ينطلقون في هذه السياسة من كونهم يعرفون

1 J.R. Beishline: "Military Management for National Defence", (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc., 1950).

بدقة العمل المطلوب تنفيذه من المرءوسين والطريقة التي يمكن أن يتحقق هذا التنفيذ من خلالها وما على المرءوسين عندئذ الا السير بدقة في تنفيذ هذه الأوامر ووفقا للأسلوب الذي يحدده الرئيس .

كذلك فان الظروف التي يعمل في اطارها المدير تؤثر على الطريقة التي يصدر بها تعليماته لمرءوسيه ، وكلما كان المدير في موقع لا يسمح له بالامام بجميع الظروف المحيطة بالمرءوس فان تعليماته تميل في هذه الحالة الى (العمومية) وترك قدر من الحرية للمرءوس في تنفيذ التعليمات وفق مجريات الظروف المحيطة ، فمثلا في حالة اصدار الأوامر الى مدير الفرع في موقع جغرافي آخر ، أو اصدار تعليمات الى مندوب البيع ، أو ممثل الشركة في قطر معين ، فان هذه التعليمات يجب أن تتصف بالعمومية والا تربط المرءوس بتصرف معين قد يكون غير مناسب للظروف المحيطة ، وقد يتناقض مع مصلحة المنظمة ككل

وأخيراً فان ردود فعل المرءوسين لاستقبال الأوامر وتنفيذها يختلف من شخص لآخر فهناك من المرءوسين من يفضلون الاشراف الدقيق من رؤسائهم ، ومن ثم تكون التعليمات المحددة هي الصورة المفضلة لديهم ، وعلى عكس ذلك هناك من المرءوسين من يرغبون في منحهم درجة من حرية التصرف لاطهار مواهبهم وكفاءتهم ، وهنا تكون التعليمات العمومية هي الأفضل بالنسبة لهؤلاء .

وفي رأينا أن درجة تعليم المرءوسين وثقافتهم وكذلك ما يملكون من خبرة وتجربة يمكن أن تقود المديرين الى تفضيل اصدار تعليمات عامة وليست محددة

٢ - التعليمات الكتابية أو الشفوية:

هناك بعض العوامل المؤثرة في أسلوب اصدار الأوامر من حيث كتابتها أو القائها شفويا ومن هذه العوامل .

١ - مدى استمرارية العلاقات بين الرئيس والمرءوس .

٢ - الثقة المتبادلة بينهما .

٣ - تجنب الازدواجية أو التداخل أو الغموض .

٤ - حالات التكليف الخاصة

وتؤثر استمرارية العلاقة بين الرئيس والمرءوس في كون التغير المستمر بين المرءوسين يحتم على الرئيس أن تكون تعليماته وأوامره مكتوبة ليطلع عليها المرءوسون عند قيامهم بتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم

أما اذا كانت هذه العلاقة دائمة ولا يتوقع أن يتغير الرئيس أو المرءوس فان الأوامر الشفوية قد تكون البديل الأيسر لاصدار التعليمات

كذلك فان درجة الثقة بين الرئيس ومرءوسيه تلعب دوراً مؤثراً في كيفية اصدار الأوامر، فكلما كانت هذه الثقة مهزوزة كلما تطلب ذلك أن تكون الأوامر مكتوبة، ومن الأسباب التي تساعدهم في احداث الفجوة في الثقة هو الاتهامات المتبادلة بين الرئيس ومرءوسيه، فقد يتهم الرئيس أحد مرءوسيه بتوسيع نطاق سلطاته عن تنفيذ التعليمات المطلوبة، أو التخلي عن المسئولية، كذلك قد يتهم المرءوس رئيسه بأنه يصدر الأمر ثم ينكر اصداره أو يتناساه أو قد

يشعر المرءوس أن أمراً ما قد يحمله مسؤولية كبرى، وهنا يصر على أن يكون هذا الأمر كتابياً، حيث تكون نتائج هذا الأمر النهائية من مسؤولية الرئيس الذي أصدره، في مثل هذه الظروف من عدم الثقة يفضل أن تكون الأوامر الموجهة الى المرءوسين في صيغة كتابية .

كذلك يفضل أن تكون الأوامر الموجهة كتابياً اذا كان ذلك سيؤدي الى منع حدوث الازدواجية - أو التداخل - وتفضل المنظمات الكبرى الصيغة الكتابية في اصدار التعليمات نظراً لتعدد قنوات الاتصال واحتمال التشويه أو النقص في التعليمات فيما اذا كانت شفوية

أما في حالات التكليف الخاصة فان الأوامر الموجهة لا بد أن تكون تحريرية، فاذا أصدر الرئيس أمراً الى أحد مدراء الادارات المختلفة بالقيام بعمل معين يتطلب تعاون أكثر من جهة في المنظمة، فان الرئيس قد يصدر ما يسمى (بالتعميم الكتابي) الى الادارات المطلوب تعاونها يحدد فيه العمل المطلوب من كل منهم في سبيل انجاز المهمة التي كلف بها أحد المدراء، أو أن يطلب منهم مجرد التعاون مع الشخص المكلف بالمهمة

٣ - التعليمات الرسمية أو غير الرسمية:

بخلاف المؤسسات العسكرية فان الأوامر والتعليمات في بقية المنظمات قد لا تأخذ الصيغة الصارمة والقاطعة، بل في الغالب فان الطريقة غير الرسمية هي التي تسود في طريقة اصدار التعليمات،

وهذه الطريقة قد تأخذ شكل الاقتراحات من الرئيس للمرءوس، أو أخذ الرأي في أداء عمل معين، والطريقة التي يمكن أن يتم بها الأداء.

وعادة ما تتم هذه الصيغة من التعليمات في الأعمال اليومية وخلال الاتصالات المستمرة بين الرئيس والمرءوس، وحينما يكون العمل المطلوب تنفيذه على جانب مهم ويتطلب العمل الجماعي من المرءوسين فقد يكون الأسلوب الرسمي هو الاتجاه الواجب تطبيقه من قبل الرئيس حتى تكون المسئولية واضحة ومحددة أمام المرءوسين.

وعلى أي حال فإن الأسلوب الرسمي أو غير الرسمي في مخاطبة المرءوسين قد يتأثر بنوعية العلاقة السائدة بين الطرفين، وكلما كانت هذه العلاقة قائمة على أساس من التفاهم المشترك، وكان الرئيس محبوباً من مرءوسيه، كلما ساعد ذلك على اعتماد الأسلوب غير الرسمي في تحقيق الأهداف المشتركة للطرفين وللمنظمة معاً.

نحو علاقات أكثر فهماً بين الرئيس والمرءوس

ليس هناك مثالية مطلقة في العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين في التنظيمات الرسمية أو حتى غير الرسمية، ونقصد بالمثالية هنا أن يقوم المرءوس بتأدية واجباته المطلوبة منه بكل تفان وإخلاص، وأن يعمل على تنفيذ هذه الواجبات بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب، وأن يكون رقيب نفسه، وفي الجانب الآخر فإن الرئيس المثالي لا يصدر الأوامر ولكنه يقترحها، وهو الذي لا يتشبث بالسلطة

بل يفوضها في المجالات المطلوبة، وهو أيضاً الشخص الذي يقوم المرءوسون بتحقيق أهداف قسمه دون أن يستغل في ذلك صلاحيته الرسمية المطلقة.

ولكن هل تتوفر هذه المثالية في التعامل؟ الواقع قد لا يكون كذلك، ولكن هذا يمنع من القول بأن هناك جوانب مضيئة دائماً في العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين وهناك الكثير من المناسبات التي يعبر فيها المرءوسون عن تقديرهم لرؤسائهم وخاصة في حالات النقل أو التقاعد أو الانتقال الى دائرة عمل أخرى، اما من خلال الحفلات الوداعية أو من خلال تقديم الهدايا التذكارية.

ومن ناحية أخرى فان وجود المرءوسين المخلصين لعملهم وواجباتهم ليس أمراً نادر الحدوث بل أن هناك من المرءوسين من يشكلون فراغاً كبيراً في العمل اذا حدث لهم غياب مؤقت أو نقل، أو تقاعد، أو ترقية، وكثيراً ما نشاهد بعض المنظمات أو الادارات تكرم بعض موظفيها أو تعطيهم شهادات التقدير والانجاز

ان هذه في الواقع حالات موجودة بالفعل في العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين في كثير من المنظمات، ولكن ليس كل العلاقات القائمة من هذه النماذج، ويمكن أن نتصور النماذج التالية من العلاقات :

- ١ - وجود رئيس ومرءوس متفاهمين = انتاجية ومعنوية مرتفعة
- ٢ - رئيس متفهم ومرءوس غير متفهم = انتاجية منخفضة ومعنوية مرتفعة

٣ - مرءوس متفهم ورئيس غير متفهم = انتاجية عالية ومعنوية منخفضة

٤ - رئيس غير متفهم ومرءوس غير متفهم = انتاجية ومعنوية منخفضة

وبطبيعة الحال فاننا نتوقع وجود جميع النماذج الأربعة السابقة في المنظمات ولكن على درجات متفاوتة، ولعل البيئة والخلفية الاجتماعية والحضارية والثقافية تلعب أيضاً دوراً بارزاً في الشكل الذي يظهر فيه النموذج الأكثر حدوثاً من بين النماذج السابقة

كيف يكسب الرئيس ثقة مرءوسيه؟

لقد أدلى كثير من الباحثين في وسائل وأساليب احلال التفاهم بين الرئيس ومرءوسيه وكيفية ثقتهم، ومن ثم اخلاصهم ونتاجيتهم في العمل، ولعل أحدث هذه الآراء هو ما يقدمه لنا (برنارد روزنبوم)^(١) (في الكيفية التي يجب أن يعامل بها الرئيس مرءوسيه) والتي تشمل في رأيه ما يلي.

١ - اظهار الاحترام والتقدير للموظف لا التعالي والنفور

٢ - التركيز على المشكلة لا على الشخص.

٣ - دعم التعليمات.

٤ - الانصات لا التشاغل.

٥ - تحديد أهداف واضحة ومتابعة الاتصالات

1 Bernard L. Rosenbaum: "How Good People-Handlers Motivate Others" Nation's Business (U.S.: Chamber of Commerce, 1978).

أولاً: اظهار الاحترام والتقدير لا التعالي والنفور:

ان كسب ثقة المرءوس وتأييده لقرارات رئيسه وتعليماته يجب أن تتم في اطار من الاحترام والتقدير للموظف لا التعالي عليه من حكم موقع السلطة والقيادة، فمثلا اذا كلف الرئيس مرءوسيه باعداد تقرير ما أو عمل معين ثم اتضح أن هذا التقرير أو العمل ليس بالصورة التي يتوقعها الرئيس نتيجة جوانب نقص أو ضعف معينة، فان على الرئيس أن يبدأ مناقشته مع مرءوسيه بابرار الجوانب الجيدة للتقرير أو العمل المنجز، ثم يطلب بعد ذلك من المرءوس مراجعة هذا التقرير أو العمل على تعديله في ضوء ملاحظات محددة من الرئيس.

كذلك قد يحدث أن يطلب الرئيس من مرءوسه القيام باعداد تقرير أو عمل ويقوم المرءوس فعلا بهذا العمل، ولكن متأخراً عن الوقت المحدد من رئيسه، وهنا يجب على الرئيس ألا يثور أو يغضب من هذا التأخير اذا كان للمرة الأولى، بل يمكن أن يبدأ - أولاً - بتقدير جهود المرءوس على هذا التقرير وثنائه على منجزاته، ثم يلفت نظره بعد ذلك وبصورة هادئة الى أهمية انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد.

من ناحية أخرى، فاذا كلف الرئيس مرءوسيه بعمل معين فربما كان من الأفضل مخاطبته بقوله (أنني اتوقع منك أن تحقق النتائج التالية من هذا العمل)، وليس بقوله (يجب عليك انجاز هذا العمل

وبالتائج التالية) ان هذه اللهجة في المخاطبة تحمل في طياتها الاقتراح
لا الأمر

ثانياً التركيز على المشكلة لا على الشخص:

كثيراً ما تحدث مشاكل أو مواقف تسبب غضب الرئيس من
مرءوسيه حتى ولو كان ذلك من منطلق حسن النية، وحتى يمكن تجنب
ذلك فان على الرئيس الا ينظر الى أية مشكلة من مرءوسيه من زاوية
شخصية بل عليه أن يعرف أسباب هذه المشكلة وكيفية حلها، فاذا
لاحظ الرئيس على مرءوسه مثلاً غيابه المتكرر، فان من الأفضل
مناقشة ذلك من ناحية موضوعية وليست شخصية، فبدلاً من أن
يقول الرئيس لمرءوسه (لقد تكرر غيابك لعدة مرات وسوف أتخذ
بحقك الاجراءات النظامية) ربما كان من الأفضل القول (لاحظت
تكرر غيابك لعدة مرات خلال هذا الشهر فما هي المشكلة أو ما هو
السبب؟)

ان مبادرة الموظف بهذا السؤال قد تؤدي الى شرح أسباب هذا
الغياب بشكل صريح مع رئيسه وقد يتضح فعلاً أن المرءوس لديه من
المشاكل الخارجية ما يحول فعلاً دون انتظامه في العمل، واذا ما حدث
مثل هذا التصريح فان الرئيس قد يستطيع فعلاً حل هذه المشكلة
ومن ثم القضاء على مسببات الغياب دون أي تجريح أو اثاره شخصية
للموظف

ثالثاً دعم التعليمات من أجل تحقيق التصرف المطلوب .

ويتطلب هذا الدعم أن يقوم الرئيس بتشجيع مرءوسيه في تحقيق التصرف المطلوب منه أو عدم تشجيعه أو حتى تجاهل تصرفه اذا كان هذا التصرف غير مرغوب .

ويكون التشجيع من خلال قيام الرئيس بتقدير الموظف وثنائه على تصرفه وسلوكه في العمل وانجازاته المحققة، كذلك قد يكون التشجيع ممثلاً في الترقية أو زيادة الراتب أو منح العلاوة الاستثنائية، أو حتى اعطائه المزيد من الحرية والتصرف وذلك من خلال رفع عناصر الضغط على المرءوس وبزيادة صلاحياته وسلطاته

كذلك قد يكون عدم التشجيع ممثلاً في سلبية الرئيس أو تجاهل تصرف المرءوس اذا لم يؤده على النحو المطلوب منه، وهنا نود أن نلفت النظر الى أن العقاب على تصرف غير مرغوب قد يزيد من حدة المشكلة وقد يثير المرءوس، وقد يعيد نفس السلوك متى انتهى تطبيق العقاب، وعلى الرئيس قبل أن يطبق مبدأ العقاب أن يسأل نفسه عن نتائج العقاب على مرءوسيه، فقد يكون المرءوس من النوع السريع الاثارة، ومن ثم لا يزيده العقاب الا عنادا واصراراً على نهج نفس السلوك، وفي مثل هذه الظروف فان تجاهل الرئيس لتصرف المرءوس قد يكون أسلوباً مفيداً، ويمكن أن يتحقق هذا التجاهل اما من خلال رفض الرئيس لبعض مطالب المرءوس أو عدم الاتصال به تليفونياً مثلاً، وبطبيعة الحال فان مثل هذا التصرف من الرئيس يجب أن يكون مؤقتاً وأن ينتهي اذا ما شعر الموظف بسوء تصرفه وعمل على اصلاح أخطائه .

رابعاً الانصات لا التشاغل .

ان الانصات للمرءوس وتأكيد ما يقول هو نوع من المشاركة الوجدانية من الرئيس للمرءوس يؤدي الى رفع معنوية هذا الأخير ويشعره بتجاوب رئيسه معه في الموقف الذي يواجهه .

فلو جاء موظف الى رئيسه قائلاً (لقد كلفني عملاً اضافياً، وأرى انني أستحق مكافأة خارج وقت الدوام على هذا العمل، ولكن لم يصرف لي شيء بينما صرف للآخرين) هنا وحتى يشعر هذا الموظف أن رئيسه يسمع وينصت لما يقول يمكن أن يرد رئيسه عليه قائلاً (انك تقول كلفتك بعمل اضافي وأنت تستحق مكافأة خارج الدوام وانها لم تصرف لك بينما صرفت لزملائك الآخرين)، ان رد الفعل الأولى عند هذا الموظف هو أن رئيسه يتابع فعلاً ما يقول وليس منشغلاً عنه في أمور أخرى، ثم يبدأ الرئيس بعد ذلك في شرح وجهة نظره للمرءوس، والأسباب التي دعت الى عدم صرف هذه المكافأة له وقد يعده مستقبلاً بتعويضه عن جميع استحقاقاته عن العمل الاضافي .

ان من أسوأ الأمور التي تضايق المرءوسين من رؤسائهم هو تجاهلهم عند الحديث اليهم

خامساً : تحديد أهداف واضحة للمرءوس ومتابعة الاتصالات معه :

قد يجتمع الرئيس مع مرءوسه لمناقشة مشكلة أو موقف ما، وقد يستدعي الموقف اجتماعاً آخر لمناقشة النتائج المحققة، هنا يمكن

لرئيس أن يقول للموظف (دعنا نجتمع في الساعة التاسعة من صباح بعد غد لنرى مدى التقدم الذي تحقق في العمل) ويجب أن نلاحظ أن على الرئيس ألا يحدد هدفاً سهلاً أو هدفاً صعباً لا يمكن تحقيقه من المرءوس ولكن عليه أن يحدد لمرءوسه هدفاً يولد فيه روح الحماس والمبادرة والثقة بالنفس.

كيف يكسب المرءوس ثقة رئيسه؟

ان تطور علاقات بناءة بين الرئيس والمرءوس يجب ألا يقع كلياً على عاتق الرئيس، فالرئيس أولاً وقبل كل شيء هو بشر مثله مثل مرءوسه، وقد لا يكون أكثر حكمة أو نضوجاً منه، ومن ثم فإن على المرءوس بدوره يقع عبء آخر في تعميق وتطوير علاقاته مع رئيسه بالشكل الذي يكسب فيه ثقة هذا الأخير ويحقق بالتالي الأهداف المشتركة للطرفين وللمنظمة معاً⁽¹⁾

ان على المرءوس أن يدرك مقدار اعتماد رئيسه عليه، وان مقدار تعاون هذا المرءوس ينعكس على النتائج المطلوبة من الرئيس نفسه.

كذلك يجب أن يعرف المرءوس أن مقدار ما يقدمه من جهود ومن تعاون ومقدار ما يتوفر فيه من نزاهة وأمانة في العمل يمكن أن ترفع من وزن رئيسه الأعلى المباشر أو أن تحدث الضرر بمركز رئيسه أمام الآخرين، ومن هذا المنطلق فإن على المرءوس أن يبذل قصارى

1 John Kotter: "Power in Management" (AMACCM, 1979).

جهده في تحسين هذه العلاقات ودعم الثقة المتبادلة بين الطرفين، ان مثل هذا التطوير يضع على المرءوس عبء التعرف علي عدة جوانب من شخصية رئيسه، وان يقارن بين هذه الجوانب ويبيّن الجوانب الأخرى التي تميز شخصيته هو بالذات، ثم يحاول بعد ذلك بناء علاقات متبادلة من مفهوم هذا التحليل المسبق

وفي هذا الاطار يقدم لنا (جبارو وكوتر) بعض الاقتراحات البناءة حول الكيفية التي يجب فيها على المرءوسين تطوير وسائل العلاقات مع رؤسائهم، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:^(١)
أولاً: أن يتعرف المرءوس على أبعاد شخصية الرئيس من حيث:

- ١ - أهدافه
- ٢ - الضغوط التي يتعرض لها . ضغط العمل، والرؤساء، والأطراف الخارجية
- ٣ - مصادر القوة والضعف في شخصيته.
- ٤ - أسلوبه في العمل: هل يفضل التقارير المكتوبة أو المحادثات الشفهية مثلاً

ثانياً: أن يقوم المرءوس نفسه على ضوء

- ١ - مصادر القوة والضعف في شخصيته.
- ٢ - أسلوبه في العمل.
- ٣ - نظرتة في قبول السلطة أو الاستقلالية.

1 John Gabarro and John Kotter: "Managing Your Boss" Harvard Business Review (Jan. Feb. 1980) PP. 92-100.

ثالثاً: أن يقوم المرءوس بعد ذلك بتطوير علاقاته مع رئيسه بالشكل الذي يحقق

١ - تلبية احتياجاته وسلوكه في العمل (أي المرءوس).

٢ - النتائج والمبادرات التي يتوقعها كل طرف من الطرف الآخر